



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

MILENE LIMA DE QUEIROZ

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO
INTERNA: ESTUDO DE CASO DA ASSESSORIA DE
COMUNICAÇÃO DO MINISTÉRIO DA SAÚDE**

Brasília – DF
2016

MILENE LIMA DE QUEIROZ

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO
INTERNA: ESTUDO DE CASO DA ASSESSORIA DE
COMUNICAÇÃO DO MINISTÉRIO DA SAÚDE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública na Saúde.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Carlos Resende Junior

Brasília – DF
2016



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA: ESTUDO DE CASO DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

Autor: Milene Lima de Queiroz

Orientador: Prof. Dr. Pedro Carlos Resende Junior

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é um mecanismo antigo e essencial para o desenvolvimento da sociedade que tem passado por mudanças no processo de transmissão das informações. Para Ferreira (2012), a pesquisa científica em comunicação é relevante, uma vez que corresponde a um fenômeno que tem evoluído com o avanço da tecnologia e o surgimento de novos elementos culturais, sociais e econômicos da sociedade contemporânea exigindo-se mais pesquisas nesta área, na tentativa de entender a complexidade dos processos de comunicação no mundo atual.

Em pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, ABERJE (2015), para identificar as tendências da comunicação nas organizações, a comunicação interna foi considerada, por 63,8% das organizações pesquisadas, como o processo organizacional com maior crescimento de relevância e investimento financeiro e os fatores de influência foram classificados por grau de importância, da seguinte maneira: 1º) aumento da interação e do impacto via comunicação digital; 2º) mudança das configurações organizacionais; 3º) restrições financeiras; 4º) maior cuidado com ética, *compliance* e governança corporativa e 5º) maior controle e pressão das partes interessadas – *stakeholders*. Tais resultados reforçam a fala de Ferreira (2012).

Nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, a comunicação é um elemento presente e constitui, a exemplo do que afirma Torquato (2002), componente essencial na implementação das estratégias, na formação da identidade cultural e na imagem do órgão, e quando bem planejada, pode além de informar, promover a motivação, a produtividade e a melhoria do clima organizacional.

As ações em comunicação no contexto das organizações públicas geralmente são voltadas para a publicidade, focando o público externo, limitando as ações de comunicação interna, geralmente, às atividades de capacitação, segundo Torquato (2003). Neves (1998) traz à tona a questão da baixa qualidade da comunicação interna no setor público. Para esse autor, a qualidade da comunicação interna deste setor é inferior ao do setor privado, sendo corroborado por Lopes (2003), em que afirma que a comunicação interna, de forma geral, não é encarada como instrumento de gestão. Também Torquato (2003), ratifica o entendimento e reconhece a necessidade de um intenso esforço de comunicação voltada para o público interno.

Levando em consideração a relevância do tema o presente artigo tem o objetivo de identificar características da comunicação interna do Ministério da Saúde, no âmbito da Assessoria de Comunicação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO

A comunicação, de maneira ampla, é inerente da natureza humana, uma vez que, conforme Samovar e Porter (1997), como criaturas sociais que somos temos a necessidade de nos conectar. Diante de tal necessidade nos comunicamos a todo o momento de inúmeras maneiras, por meio de gestos, palavras, imagens, sons e sem a comunicação não seria possível trocar informações, transmitir pensamentos e sentimentos, interagir com as pessoas.

É possível identificar alguns elementos no processo de comunicação, quais sejam: fonte/emissor, mensagem, canal, receptor, *feedback*/reação, ambiente e ruído (DuBrin, 2003; Helgesen's, 2004).

É ponto comum nos conceitos de comunicação a reação (Helgesen's, 2004) ou *feedback* (DuBrin, 2003), evidenciando que o ato de comunicar estabelece um fluxo de troca de ideias e sentimentos (Brum, 2005).

Com a convergência dos conceitos temos que a comunicação corresponde à necessidade de determinada pessoa transmitir uma informação, pela via adequada, a outra, levando em consideração que aspectos ambientais e eventuais ruídos no processo podem influenciar no entendimento do receptor e por consequência no seu *feedback*/reação.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O autor Lesikar's et al. (2008) traz o conceito de comunicação para o contexto organizacional acrescido da ideia de que a informação compartilhada faz parte de um processo que terá reflexo na organização. Nessa mesma linha de raciocínio temos a abordagem do significado de Shocley-Zalaback (2009) onde a comunicação organizacional corresponde à forma como as organizações sofrem alterações na sua realidade em decorrência da transmissão de informações e das relações existentes dentro dos ambientes organizacionais.

Em sua abordagem funcional, Shocley-Zalaback (2009) coloca a organização como detentora do poder de influenciar tais alterações, de modo que lhes seja favorável, por meio de um plano de comunicação, ou de um sistema com o propósito de alcançar os objetivos da organização, envolvendo políticas, procedimentos e estruturas (Greenbaum, 1974).

2.2.1 MODELOS TEÓRICOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os estudos em comunicação organizacional foram, ao longo da história, se desenvolvendo levando em consideração a influência, dos conceitos, dos modos de observar e analisar, e crenças dos pesquisadores que nortearam as visões e enfoques dos estudos de comunicação organizacional de diversos autores, conforme Kunsch (2014).

Tal influência permite a evolução dos modelos de pesquisa e a utilização de diversas correntes.

Os estudos em comunicação organizacional se concentram, segundo Kunsch (2014), nos modelos funcionalista, interpretativo e crítico, propostos em 1979 por George Burrell e Gareth Morgan. Tais modelos são apresentados a seguir:

- Funcionalista: modelo que busca a descrição objetiva, sistemática e quantitativa dos conteúdos, pois parte da premissa de que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado. Neste modelo o objetivo da comunicação, realizada de maneira formal e descendente, é informar e influenciar,

sem levar em consideração critérios políticos, sociais e econômicos. Para Smirich e Calás (1987, apud CASALI) tal modelo é baseado em fatos concretos, externos ao indivíduo e parte da premissa que a utilização das ferramentas adequadas possibilita a apropriação da realidade, sendo assim leva-se em consideração a análise objetiva dos elementos de comunicação propostos Lasswell, fonte, emissor, mensagem, canal e receptor. Apesar de ser um modelo que poderia ser considerado antiquado, KUNSCH (2009), analisa que as organizações ainda não se desligaram desta visão.

- Interpretativo: surge na década de 80 no Canadá, no movimento conhecido como “Escola de Montreal” e teve como principal representante James Renwick Taylor e considera a comunicação como elemento que está na gênese e na dinâmica da vida organizacional. Neste modelo a organização é tida como um organismo vivo que está em constante interação e que é fruto das vivências e experiências. Tal perspectiva valoriza as pessoas, cria espaços de diálogo e interação no ambiente de trabalho.
- Crítico: Os estudos na Teoria Crítica desenvolvidos, principalmente, pela Escola de Frankfurt no final da década de 80, consideram as organizações como arena de conflitos na qual o processo comunicacional é centrado em relações de poder, controle e dominação. Tem como objetivo identificar assimetrias no processo de comunicação e nas relações de poder, uma vez que análise pelo modelo crítico está comprometida com questões éticas e morais a fim de combater explorações, injustiças sociais, bem como a defesa das minorias, criando assim um ambiente de trabalho livre de dominação, onde todos possam contribuir igualmente com a organização.

2.2.2 COMUNICAÇÃO INTEGRADA

A comunicação é fundamental para as organizações e deve ser pensada estrategicamente com ações específicas para os seus diversos públicos de interesse, observa Kunsch (2006).

Para isso, são apresentadas distintas modalidades de comunicação organizacional, que são a administrativa, institucional, interna e mercadológica (KUNSH, 2006):

- Comunicação Administrativa - voltada principalmente para os fluxos, redes e processos de trabalho, tem por objetivo obter alta produtividade, baixos custos, maiores lucros e/ou resultados ajustando as ações da organização baseando-se nas funções e objetivos organizacionais;
- Comunicação Institucional - compreende os aspectos corporativos relacionados à formação da personalidade e identidade organizacional, por meio do estabelecimento de missão, visão, valores e objetivos para a formação da imagem da organização perante seus diversos públicos;
- Comunicação interna - abrange a comunicação entre a organização e seus trabalhadores, pautada no estímulo ao diálogo e à troca de informação entre os níveis estratégico, tático e operacional com o objetivo de diminuir o distanciamento entre a organização, liderança e funcionários, motivar, integrar e promover a interação, proporcionando um clima de satisfação; e,
- Comunicação mercadológica: realizada através do *marketing*, possui objetivos mercadológicos voltados para a divulgação publicitária da organização, seus produtos e serviços.

Essas modalidades de comunicação organizacional interagem entre si de modo a potencializar seus resultados, tal interação é denominada, por Kunsch (2003) comunicação integrada, ilustrada na Figura 1, a seguir.

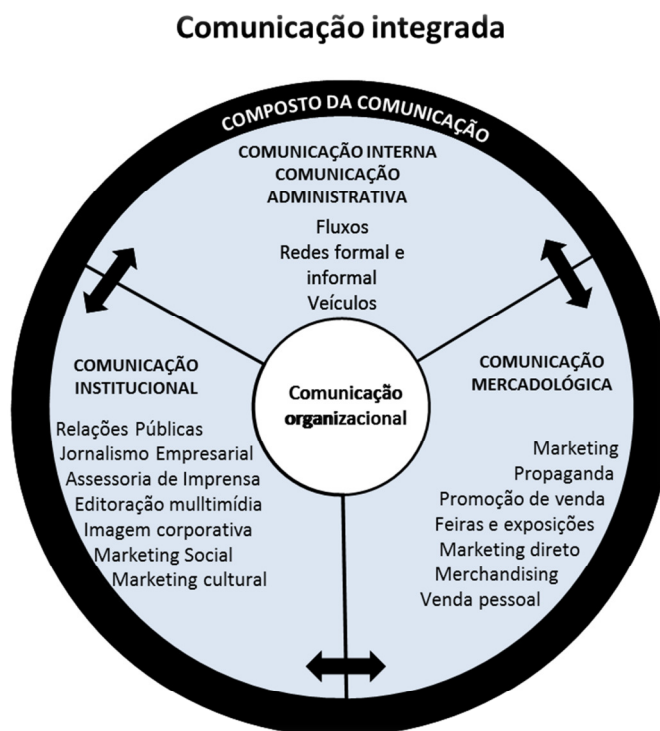


Figura 1 – Comunicação Integrada
Fonte: Kunsh (2003)

Tavares (2007) explica que a comunicação é a base de qualquer processo dentro da empresa, e é imprescindível trabalhá-la de forma planejada. Quando isso ocorre, a empresa adquire a capacidade de incentivar e integrar o público interno; desenvolve um clima favorável entre colaboradores e líderes; colabora para a descentralização na empresa; promove, através de campanhas internas, novos produtos, novos serviços, resultados de pesquisas, informações sobre os clientes da empresa; e cria uma boa imagem empresarial, valendo-se do discurso da transparência.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

Com a constante mudança no ambiente organizacional, tem-se adotado uma nova relação com os funcionários, e diferente do que ocorria no passado, onde os funcionários apenas executavam as tarefas, eles são informados dos planos, objetivos e resultados organizacionais, além de integrar as ações da organização.

A comunicação interna corresponde ao fluxo de informações dentro das organizações, entre gestores e colaboradores, entre os indivíduos e grupos de diferentes níveis, divisões e partes das organizações, realizado de maneira formal ou informal com reflexo nos processos e nos sentimentos dos colaboradores (Erlien, 2003).

São alguns dos objetivos da comunicação interna, a obtenção comprometimento com cumprimento dos objetivos organizacionais (Lee, 2002; Woodruffe, 1995), a promoção da proatividade, da motivação, da interação social, criação do sentimento de pertencimento (Erlien, 2003; Marchiori, 2008; Torquato, 2010; Argenti, 2003), além da redução de rumores e boatos gerados pela comunicação informal (Cismaru, 2014).

Em resumo, uma estratégia de comunicação interna necessita da análise e controle dos elementos ambientais, como cultura, estrutura, tecnologias presentes no contexto da organização, bem como a identificação do perfil e peculiaridades daqueles a quem se destina a

mensagem, de maneira que se estabeleça um fluxo onde as informações sejam transmitidas com abordagem adequada e pelo canal mais apropriado alcançando assim os objetivos pretendidos.

2.4 REVISÃO DE LITERATURA

Revisão de literatura foi realizada no portal de periódicos da CAPES com base nos seguintes critérios: a) pesquisa empírica; b) publicada entre 2010 e 2015; c) abordar o constructo comunicação interna e expressão equivalente em inglês, *internal communication*.

Na revisão de literatura, foram selecionados 32 artigos, sendo 69% trabalhos empíricos, dos quais se verificou que 50% foram publicados em inglês, 41% em português e 9% em outros idiomas.

Com a leitura dos artigos foi possível observar, gráfico 1, que as pesquisas empíricas em comunicação interna, são realizadas em maior número no exterior, 67%, no entanto o Brasil foi o país com mais publicações, 42%, levando-se em consideração os critérios de busca estabelecidos, seguido de Portugal com 15% das publicações. As pesquisas se concentram no setor privado, estudado em 85% dos artigos. A abordagem predominante é a qualitativa, 46% de utilização, seguida da quantitativa que ocorreu em 31% dos artigos.

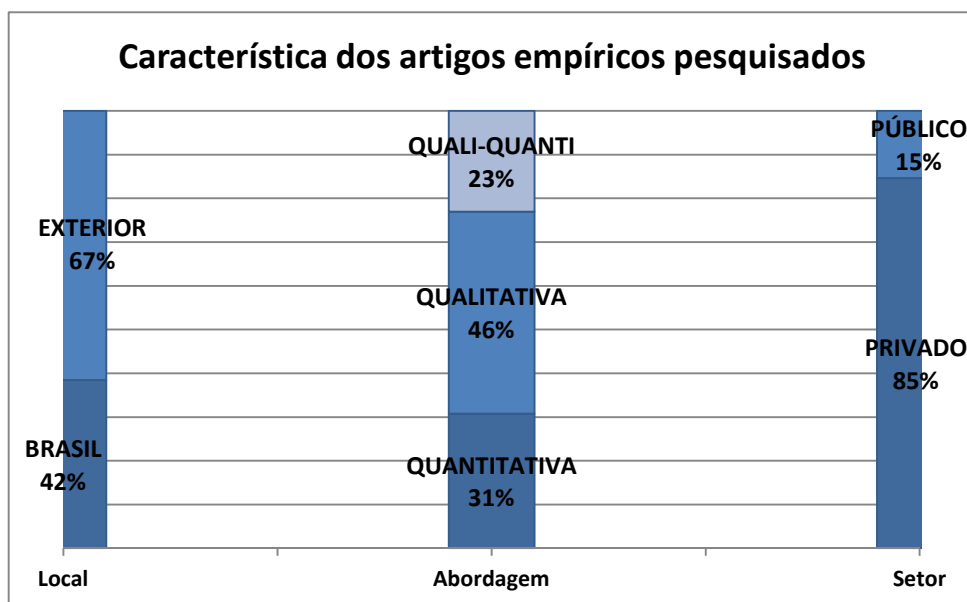


Gráfico 1 - Características dos artigos empíricos pesquisados

Fonte: Elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

A natureza da pesquisa desenvolvida no artigo é de estudo de caso, e busca expor as características da comunicação interna do Ministério da Saúde, desenvolvida pela Assessoria de Comunicação (ASCOM), sendo utilizados para a coleta de dados a análise documental e a realização de entrevistas.

Foi realizada a análise das publicações na intranet, canal selecionado por se tratar de produto da ASCOM de atualização diária, no período de 01/06/2015 à 31/12/2015, onde verificou-se a média de publicações mensais, os principais emissores das informações e a participação dos servidores por meio dos comentários.

Foram realizadas oito entrevistas onde se considerou a opinião do gestor da comunicação no Ministério da Saúde, a Assessoria de Comunicação, ASCOM, e dos

emissores e receptores, neste caso os Núcleos de Comunicação, NUCOM's, e os colaboradores.

Os entrevistados da ASCOM e dos NUCOM's foram indicados pelas unidades, levando em consideração conhecimento e disponibilidade, devido às demandas profissionais, motivo este que também foi determinante para que as respostas fossem encaminhadas por meio eletrônico. Já os receptores foram entrevistados pessoalmente e selecionados de forma aleatória, considerando que qualquer colaborador é elemento do processo a quem se destinam as comunicações, desta maneira, aptos a se manifestarem sobre o tema.

As respostas das entrevistas foram analisadas e agrupadas levando-se em consideração os modelos teóricos de comunicação, propostos por Burrell e Morgan (1979), funcionalista, interpretativo e crítico. Buscando, dessa maneira, identificar o modelo predominante de acordo com as considerações dos entrevistados.

4 O CASO DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

Órgão da administração direta, o Ministério da Saúde foi instituído em dia 25 de julho de 1953, pela Lei nº 1.920, que desmembrou o então Ministério da Educação e Saúde em dois ministérios: Saúde e Educação e Cultura.

O Ministério tem como missão: “Promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, as unidades da Federação, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício da cidadania” (PORTAL DA SAÚDE, 2016).

Para isso conta com a atual estrutura regimental, aprovada pelo decreto nº 8.065, de 7 de agosto de 2013, que compreende: I - órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado da Saúde; II - órgãos específicos singulares, III - órgãos colegiados e IV - entidades vinculadas.

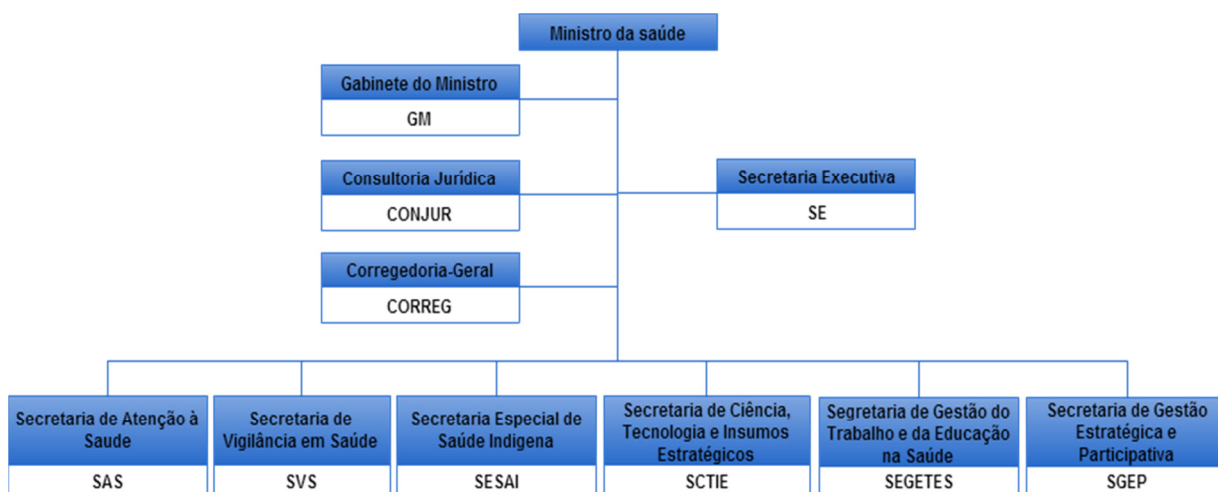


Figura 2 – Organograma do Ministério da Saúde
Fonte: do autor, com base no Regimento Interno.

Tal estrutura é composta pelo quantitativo de 196.324 servidores dos quais 32% são ativos, 47% inativos e 21% instituidores de pensão. O efetivo correspondente aos servidores ativos distribui-se da seguinte maneira:

NATUREZA JURÍDICA	ESCOLARIDADE POR GÊNERO								TOTAL
	NÍVEL SUPERIOR		NÍVEL INTERMEDIÁRIO		NÍVEL AUXILIAR		SEM INFORMAÇÃO		
	FEM.	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	MASC.	
Adm. Direta	6.321	3.885	9.534	5.779	1.361	3.718	12.903	7.604	51.105
Autarquias	958	601	463	540	2	3	181	95	2.843
Fundações	2.473	1.722	1.859	2.085	41	38	238	211	8.667
TOTAL	9.752	6.208	11.856	8.404	1.404	3.759	13.322	7.910	62.615

Tabela 1 – Força de trabalho do Ministério, levando em consideração gênero e escolaridade.
Fonte: Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais 2015.

4.2 ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

A Assessoria de Comunicação Social, unidade administrativa que compõe a estrutura do Gabinete do Ministro da Saúde, compete formular e implementar a política de comunicação do Ministério da Saúde, dentre outras atribuições regimentais.

A ASCOM se divide em Divisão de Imprensa, Divisão de Publicidade e Promoção Institucional, Coordenação de Promoção Institucional e Serviço de Apoio Administrativo.

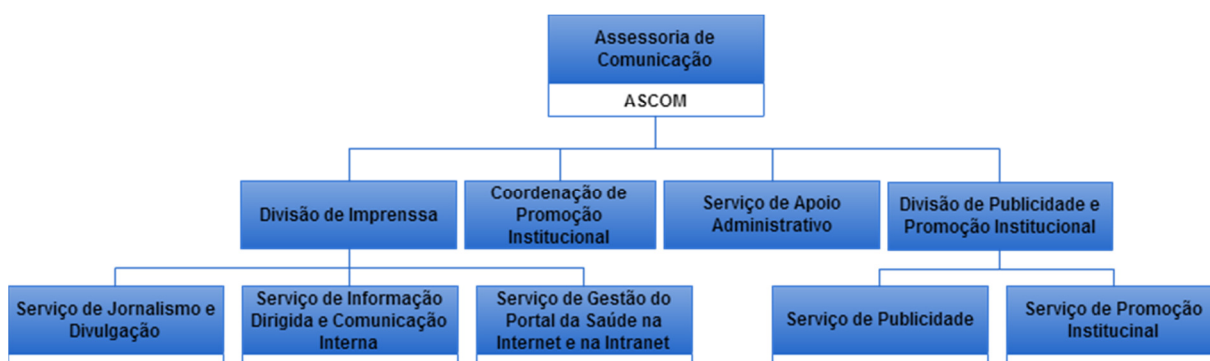


Figura 3 – Organograma da Assessoria de Comunicação

Fonte: Regimento Interno do MS.

4.3 A COMUNICAÇÃO INTERNA NO MS

A Divisão de Imprensa é a unidade responsável pela divulgação do Ministério da Saúde; pela divulgação das matérias e notícias de interesse do MS e das entidades vinculadas; pela divulgação e mobilização das ações de saúde do MS; pela articulação do Ministério com instituições responsáveis pela captação, produção e difusão de notícias; definição das normas e padrões para divulgação de informações do Ministério na internet e intranet e pelo gerenciamento dos instrumentos de informação dirigidos ao público interno, aos gestores e aos formadores de opinião.

A comunicação interna, objeto de estudo deste artigo, é desenvolvida pela Coordenação de Comunicação Interna, responsável pelas ações de comunicação e projetos direcionados ao público interno do Ministério, seus principais produtos são:

- Intranet: rede interna do Ministério da Saúde onde se disponibiliza conteúdos de interesse de seus colaboradores. O seu conteúdo noticioso é atualizado diariamente;
- MS INFORMA: é um boletim semanal disponível em versão digital, disponível na intranet e encaminhado por e-mail, e em versão impressa, afixada nos murais do Ministério, com o compilado das informações mais relevantes da semana;
- E-MAIL MARKETING: ferramenta de promoção direta das ações ou produtos relevantes do MS, disparado por e-mail aos trabalhadores do órgão;

- d) SCRIPT LOGON: assim como o e-mail marketing, trata-se de uma ferramenta de divulgação, no entanto é utilizada apenas para assuntos de extrema relevância. Ferramenta exibe a mensagem a ser divulgada na tela de login dos computadores; e,
- e) COMUNICASUS: rede comunicativa criada para promover a interatividade entre os atores do MS e a Assessoria de Comunicação, atualmente conta com 1445 participantes que compartilham de forma colaborativa.

4.3.1 A INTRANET

Em levantamento das publicações na intranet, realizadas no período compreendido entre 01/06/2015 à 31/12/15, verificou-se a ocorrência de 330 publicações, perfazendo uma média de 48 publicações mensais, onde 62% correspondem a informações gerais de interesse dos servidores e 38% das notícias são relacionadas à atuação do Ministério em saúde pública, como campanhas e ações de saúde, além de informativos específicos sobre doenças.

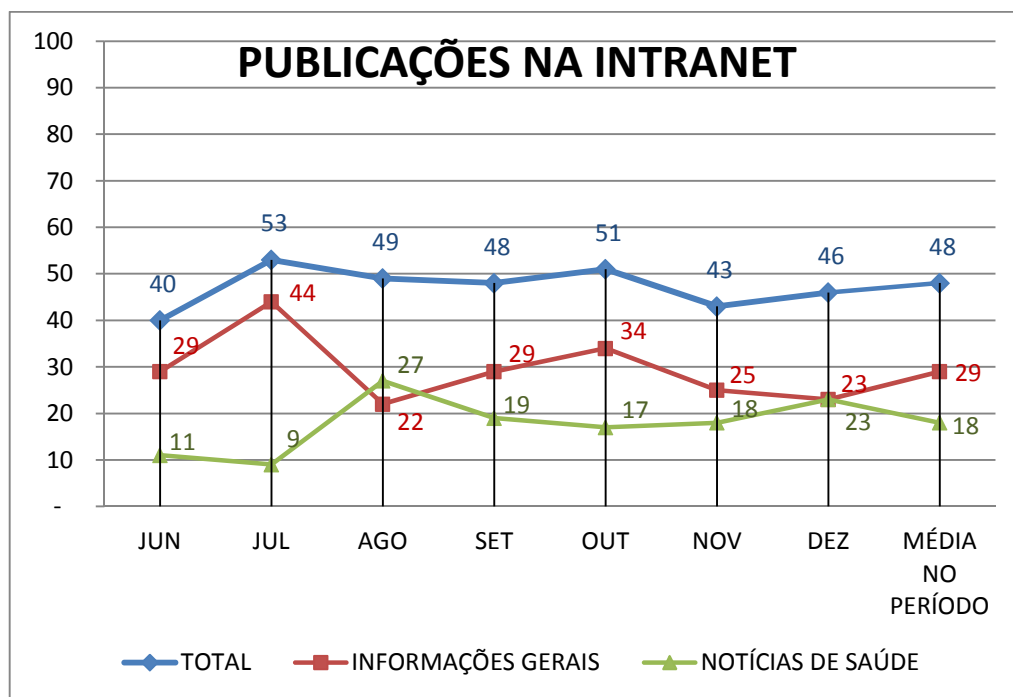


Gráfico 2 – Gráfico das publicações na intranet

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerou-se informações gerais aquelas referentes à educação permanente, processos seletivos, horário de funcionamento, saúde do servidor, práticas de gestão, ações sociais e de sustentabilidade. Destacou-se como emissor de tais informações a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, CGESP, unidade do Ministério responsável por 39% das publicações, ficando abaixo somente da ASCOM, que consta como fonte da informação em 52% das notícias.

O Gabinete do Ministro, por meio da Assessoria de Comunicação, é responsável por 67% das publicações, seguido pela Secretaria Executiva com 26%, as demais secretarias somadas representam 7% do total.

Os servidores se manifestaram através de cento e sessenta e sete comentários em quarenta e quatro das publicações (13% do total). Dentre os comentários realizados 57% críticas, 21% foram elogios, 16% perguntas, 6% sugestões. O Ministério da saúde se manifestou seis vezes, das quais cinco foram em resposta a 22% das perguntas realizadas e

uma reforçando convite feito para um evento divulgado, após o recebimento de elogios feitos pelos servidores nos comentários.

UNIDADE EMISSORA	QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES	PUBLICAÇÕES COMENTADAS
GM	221	27
INFORMAÇÕES GERAIS	107	20
NOTÍCIAS DE SAÚDE	114	7
SAS	4	0
INFORMAÇÕES GERAIS	3	
NOTÍCIAS DE SAÚDE	1	
SCTIE	1	0
INFORMAÇÕES GERAIS	1	
SE	86	17
INFORMAÇÕES GERAIS	86	17
SESAI	1	0
NOTÍCIAS DE SAÚDE	1	
SGEP	4	0
INFORMAÇÕES GERAIS	2	
NOTÍCIAS DE SAÚDE	2	
SGTES	5	0
INFORMAÇÕES GERAIS	2	
NOTÍCIAS DE SAÚDE	3	
SVS	8	0
INFORMAÇÕES GERAIS	5	
NOTÍCIAS DE SAÚDE	3	
Total Geral	330	44

Tabela 2 – Quantidade de Publicações e comentários por unidade

Fonte: Elaborado pela autora.

5 RESULTADOS

A partir do levantamento das publicações realizadas na Intranet, no período estabelecido, é possível notar na comunicação interna desenvolvida pela ASCOM a prevalência do modelo funcionalista, devido sua característica formal e descendente, uma vez que a demanda, via de regra, surge no nível tático e se destina ao nível operacional. Além de possuir caráter predominantemente informativo com o objetivo principal de realizar a divulgação das ações e políticas do órgão e veicular assuntos de interesse de seus colaboradores e para a promoção do próprio órgão.

Observou-se também que as demandas não ocorrem de maneira homogênea, se concentrando no Gabinete do Ministro, representado pela ASCOM e na Secretaria Executiva, por meio da CGESP, unidades que, além de circular notícia de interesse dos colaboradores, demonstram uma preocupação constante de manter os colaboradores informados sobre a atuação do órgão. Situação evidenciada na figura 7 que apresenta o aumento da publicação de notícias de saúde.

A participação dos servidores no processo de comunicação desenvolvido pela intranet é baixa, ocorrendo em apenas 13% das publicações, assim como o retorno que eles recebem da ASCOM, somente 22% das perguntas realizadas pela intranet foram respondidas

pelo mesmo canal. Tal constatação reforça a característica descendente da comunicação realizada e a prevalência do modelo funcionalista.

Foram realizadas oito entrevistas com gestores, emissores e receptores do processo de comunicação, com o objetivo de identificar características da comunicação interna desenvolvida pela ASCOM e a percepção de alguns dos atores desse processo.

Os resultados das entrevistas foram analisados com base nos modelos teóricos de comunicação: funcionalista, interpretativa e crítica. Destacaram-se as características que se fazem presente na comunicação interna desenvolvida pela ASCOM de acordo com a opinião dos entrevistados, que foram identificados com o respectivo número entre parênteses, sendo que de 1 a 4 gestores e emissores e de 4 a 8 receptores do processo de comunicação.

“É papel da ASCOM garantir visibilidade aos projetos e ações do MS, cuidando de questões globais e alinhando as estratégias de comunicação para alcançar os públicos de interesse, melhorando a imagem externa, interna e o relacionamento com seus parceiros e com a imprensa.” (2)
Interpretativa

O objetivo de promover a melhoria da imagem do órgão seja ela interna ou externa e do relacionamento com os parceiros é uma característica do modelo teórico interpretativo, pois leva-se em características subjetivas dos atores do processo comunicacional para que se possa adotar as medidas necessárias para que se alcance tal objetivo. Desta maneira a organização é reconhecida como organismo vivo que influencia e sofre influência dos membros, parceiros, colaboradores, clientes e demais interessados na organização.

“A comunicação interna tem como papel estratégico o desenvolvimento de ações de comunicação e projetos direcionados aos trabalhadores, de modo a mantê-los inteirados e alinhados aos planos e às políticas públicas de promoção, prevenção e assistência à saúde da população e às políticas administrativas internas, de atendimento de pessoal, de saúde e de desenvolvimento de pessoas.” (1) Funcionalista

“O papel estratégico da comunicação interna é propagar informações do órgão, apresentar cada unidade que o compõe e fazer com que elas interajam, contribuindo umas com as outras na troca de experiências e das melhores práticas de trabalho, apresentar o resultado dos trabalhos desenvolvidos.” (7) Interpretativa

Para o entrevistado (1) o papel da comunicação interna é informar o público interno de todas as ações do órgão, característica objetiva do modelo funcionalista. Já para o entrevistado (7) à comunicação interna cabe, além de informar, promover interação entre as diversas unidades do órgão e apresentar os resultados alcançados, reforçando a ideia do modelo interpretativo de valorização das pessoas, das interações, uma vez que a organização é fruto das vivências, por se tratar de um organismo vivo.

“Não existe um fluxo formal, normatizado, de comunicação, no entanto estabeleceu-se que este será iniciado com o registro da demanda por e-mail, que será avaliada com relação à pertinência e relevância do assunto e definição dos meios de divulgação adequados, caso o conteúdo tenha sido elaborado pela área demandante passará pelos critérios de avaliação e edição, se houver necessidade de produção de arte ou redação pela CI o conteúdo será encaminhado para aprovação e então será publicado.” (1) Funcionalista

“Não existe um fluxo formal de comunicação entre as secretárias, este atualmente ocorre diretamente ou com a interlocução da ASCOM, quando há a necessidade de divulgação de políticas ou ações de interesse geral.” (8) Funcionalista

“A comunicação com os colaboradores é feita por meio dos canais de comunicação.” (4) Funcionalista

“Os colaboradores são comunicados por meio dos canais de CI disponibilizados pela ASCOM, reuniões, mala direta. O whatsapp tem se mostrado uma ferramenta valiosa para demandas urgentes.” (3) Funcionalista/Interpretativo/Crítico

Mais uma vez é possível observar características funcionalistas nas considerações dos entrevistados, neste caso, quando se fala no processo de comunicação e seu fluxo considera-se somente aquela que se origina nos níveis estratégicos ou táticos que se destinam aos colaboradores, comunicação descendente, e que somente receberá ampla divulgação se julgada pertinente e necessária. O entrevistado (3) acrescenta dois canais de comunicação, reuniões e aplicativo de mensagens, *whatsapp*, que podem ser classificados em qualquer um dos três modelos considerados, a depender da forma com que a reunião e a ferramenta serão utilizadas e a participação do trabalhador nestes canais, ouvinte-funcionalista, colaborador-interpretativo ou sujeito às ordens e relações de poder-crítico.

Verificou-se a inexistência de plano específico para as ações de comunicação interna, bem como a ausência de fluxos de trabalho formalmente estabelecidos nas colocações dos entrevistados (1) e (8). Situação que contribui para a existência dos pontos negativos e dificuldades relatadas pelos entrevistados (1) e (3), conforme segue:

“É ponto negativo da ASCOM a inexistência de norma interna relativa à comunicação interna, o que acarreta no desrespeito ao fluxo de trabalho e às prerrogativas da Comunicação Interna.” (1)

“A comunicação entre as áreas, não ocorre com a antecedência necessária dificultando a preparação de cobertura e divulgação das ações refletindo assim na qualidade da CI realizada, por vezes superficial e impedindo uma ampla divulgação.” (3)

6 CONCLUSÃO

Este estudo teve como o objetivo avaliar a comunicação interna do Ministério da Saúde, desenvolvida pela ASCOM, de maneira a identificar suas características e a percepção de alguns atores deste processo.

Com base na análise das publicações realizadas na intranet no período analisado foi possível identificar predominância do modelo funcionalista na comunicação interna desenvolvida pela ASCOM, que tem como objetivo principal a veiculação de informações para o público interno, sempre com fluxo descendente.

Composta por uma equipe reduzida, apesar da expertise, a comunicação interna acaba se limitando às demandas relacionadas aos canais de comunicação já existentes e ao suporte às unidades do órgão, refletindo nos pontos negativos apresentados. Tal realidade não afetou a imagem da equipe diante dos emissores que a apontou como ponto positivo devido sua postura de aproximação e busca pela realização do trabalho em parceria, e nem para os receptores que reconheceram os esforços constantes para que se mantenha os conteúdos atualizados.

A falta de um plano de ação e de normas de comunicação interna acarreta numa atuação descoordenada entre a comunicação interna e os núcleos de comunicação, com desrespeito ao fluxo de trabalho e às prerrogativas da comunicação interna.

Considerando que o Ministério da Saúde apresenta uma estrutura complexa, com sete secretarias, 26 núcleos estaduais, 34 distritos sanitários especiais indígenas, além das entidades vinculadas, e sendo a comunicação interna desenvolvida pela a ASCOM responsável por alcançar todos os pontos dessa estrutura, verifica-se a necessidade de realizar avaliação do ambiente interno do órgão, o mapeamento dos processos formais e informais de comunicação, exame dos aspectos culturais, de clima organizacional, a opinião e expectativas dos atores e dos processos e canais de comunicação já estabelecidos.

Tal avaliação possibilitará identificar as características dos elementos de comunicação propostos por Lasswell (1948) e com base nos resultados desenvolver um plano de comunicação interna, adequar os canais de comunicação, formalizar os fluxos, promover a participação das unidades e dos colaboradores. Criando desta maneira uma cultura comunicacional.

REFERÊNCIAS

- ABRERJE. (2015). Tendências da Comunicação Corporativa no Brasil para 2015. São Paulo: Abrerje.
- Argenti, P. (2003). Corporate communication. McGraw-Hill.
- Dubrin, A. J. (2003). Fundamento do comportamento organizacional. São Paulo: Thompson.
- Ferreira, A. E., Costa, G. d., & Santos, M. G. (2012). Comunicação organizacional em órgão público: uma abordagem sobre comunicação interna da prefeitura de extremóz (RN). Revista científica das escolas de comunicação e artes e educação, 63-71.
- Kunsch, M. M. (2003). Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. . São Paulo: Summus.

- KUNSCH, M. M. (2009). Percursos Paradigmáticos e Avanços Epistemológicos nos Estudos da Comunicação Organizacional. In: Comunicação Organizacional V.1. (pp. 64-98). São Paulo: Saraiva.
- Kunsch, M. M. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. MATRIZes, 35-61.
- Lee, T. J. (2002). Twelve Dimensions of Strategic Internal Communication. Melcrum Publishing.
- Neves, R. d. (1998). Imagem Empresarial. Rio de Janeiro: Mauad.
- Shockley-Zalabak, P. (2009). Fundamentals of organizational communication. Knowledge, sensitivity, skills, values. Pearson Education.
- Tavares, M. (2007). Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando a teoria e a prática. São Paulo : Atlas.
- Torquato, F. G. (2002). Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Thomson Learning.
- Torquato, F. G. (2003). Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Thomson Learning.
- Torquato, F. G. (2010). Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Cengage Learning.